

Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Agricon

Resa Dwi Larasati

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis
Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Gunung Gede 16151
e-mail: resadwilarasati24@gmail.com

Nurmala K. Pandjaitan

Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia
Institut Pertanian Bogor
Kampus Darmaga Bogor 16680
e-mail: nurmala_katrina@yahoo.co.id

Aji Hermawan

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis
Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Gunung Gede 16151
e-mail: ajiher@gmail.com

ABSTRACT

PT Agricon is an agrochemicals organization. Hence, as an organization, it needs to have a high quality resources in order to produce a good performance. One of the signs of high quality resources is if the human resources of the organization has extra-role behavior. The extra-role expected by the organization is Organizational Citizenship Behavior (OCB). This study aims to determine the effect of cohesiveness and job satisfaction of PT Agricon's employees to OCB. This study used convenience sampling as sample selection technique and questionnaires is distributed to 120 respondents. Structural Equation Model (SEM) analysis is used to analyze effect of cohesiveness and job satisfaction on OCB. The results show that the cohesiveness obtained by PT Agricon comes from the ATGS (Attraction to The Group Task) dimension, job satisfaction comes from the satisfaction dimension of the work itself and the OCB is comes from the civic virtue dimension. Meanwhile, the results of the analysis shows that cohesiveness and job satisfaction give positive effect on OCB at PT Agricon.

Keywords: cohesiveness, job satisfaction, OCB

ABSTRAK

PT Agricon merupakan organisasi yang bergerak dibidang *agrochemical*. Perusahaan perlu memiliki sumber daya yang berkualitas agar dapat menghasilkan sebuah kinerja yang baik. Salah satu sumberdaya yang berkualitas yaitu sumber daya manusia yang memiliki perilaku *extra-role* karena perilaku ini menjadi tuntutan bagi organisasi saat ini dimana perilaku *extra-role* yang diharapkan oleh perusahaan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja karyawan PT Agricon terhadap OCB. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai teknik pemilihan sampel dan kuesioner disebarkan kepada 120 responden. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menganalisis pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil analisis menunjukkan bahwa kohesivitas yang didapatkan oleh PT Agricon berasal dari dimensi ATGS, kepuasan kerja berasal dari dimensi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan OCB berasal dari dimensi *civic*

virtue. Sementara itu hasil analisis menunjukkan kohesivitas dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB di PT Agricon.

Kata kunci : kohesivitas, kepuasan kerja, OCB

I. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Mengingat di era globalisasi saat ini dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil, ahli dan berprestasi tinggi. Hal ini sebagai sasaran bagi organisasi untuk memiliki sumber daya yang berkualitas dan menghasilkan sebuah kinerja yang baik sehingga sumber daya manusia itu sendiri dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora 2004). Menurut Katz (1964) organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat menarik dan menjaga karyawannya agar tetap berada dalam suatu sistem, memastikan karyawan melaksanakan perannya secara profesional dan memungkinkan karyawan untuk melakukan kegiatan yang inovatif dan spontan diluar deskripsi pekerjaan mereka karena pada umumnya karyawan hanya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan dekripsi pekerjaannya saja. Sebuah organisasi tentu menginginkan loyalitas dari karyawan yang dimilikinya, oleh karena itu perilaku karyawan menjadi tuntutan bagi organisasi saat ini. Tidak hanya perilaku *in-role* atau melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang tercantum pada deksripsi pekerjaan saja, tetapi perilaku *extra-role* atau kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan suatu pekerjaan seperti karyawan yang melampaui panggilan tugasnya sendiri yang secara sukarela melakukan tugas di luar kewajibannya, dimana perilaku tersebut dapat juga disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Podsakoff *et al.* 2009) menunjukkan bahwa OCB dapat memberikan keuntungan bagi organisasi yaitu membantu meningkatkan produktivitas pada karyawan itu sendiri dan rekan kerjanya, meningkatkan produktivitas manajerial dan membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan yang produktif. Namun tidak semua penelitian menunjukan OCB memberikan dampak yang positif pada organisasi. Dalam mempromosikan OCB kepada karyawan perlu adanya kehati-hatian. Dari keuntungan yang dapat dihasilkan oleh penerapan OCB, terdapat pula tiga isu yang terjadi apabila organisasi tidak secara tepat mempromosikan OCB (Şeşen *et al.* 2014). Menurut Heilman dan Chen (2005) perilaku OCB dapat menimbulkan diskriminasi dikarenakan laki-laki dan perempuan memiliki harapan yang berbeda pada pekerjaannya atau *reward* yang didapatkannya. Perilaku tersebut apabila dilakukan oleh laki-laki cenderung lebih diharapkan dan dihargai dari pada yang dilakukan oleh perempuan. Hal ini didukung oleh pernyataan Tabassum (2016) bahwa laki-laki lebih melibatkan dirinya pada perilaku OCB dibandingkan wanita karena mereka menginternalisasikan keyakinan bahwa laki-laki lebih setia dalam membantu organisasi, sedangkan perempuan lebih berharap diberikan *reward* apabila melakukan OCB. Laki-laki OCB lebih dihargai dari pada perempuan OCB, karenanya perempuan merasa didiskriminasikan.

Selain bias gender ada pula isu ketidakadilan dalam lingkup organisasi. Apabila seorang atasan memberikan *reward* kepada karyawan yang melakukan OCB lebih

besar daripada karyawan lainnya, maka hal ini dapat menimbulkan ketidakadilan. Pada dasarnya penerimaan OCB dalam lingkungan kerja berbeda-beda. Namun, apabila ada perasaan tidak adil, maka secara langsung akan terjadi ketidaknyamanan di dalam lingkungan kerja tersebut. Perilaku tersebut bukan hanya membuat karyawan tidak mau melakukan OCB tetapi dapat pula membuat efek samping seperti kontraproduktif atau melawan keaktifan sehingga karyawan lebih memilih untuk tidak menerapkan OCB.

Isu kebiasaan, apabila OCB dilakukan secara terus menerus maka lingkungan akan mempertimbangkan perilaku OCB tersebut menjadi suatu norma di dalam organisasi. OCB bukan lagi sebagai hal yang insidental dan sukarela dilakukan oleh karyawan (misalnya karyawan yang melakukan lembur mendapatkan pujian dari atasan), karyawan lainnya berpikir bahwa mereka melakukan lembur untuk mendapatkan pujian. Karena perilaku tersebut sudah menjadi kebiasaan dan norma di lingkungan organisasi, maka hal tersebut dapat meningkatkan level stress pada karyawan. Penelitian mengenai fenomena ini disebut sebagai tekanan pada OCB yang dapat berdampak negatif pada tingkat stress karyawan (Bolino *et al.* 2010). Organisasi tidak dapat bertahan tanpa adanya anggota yang dapat berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan terlibat dalam segala macam perilaku yang positif. Oleh sebab itu organisasi perlu mempromosikan OCB kepada karyawannya dengan memahami sifat dan sumber OCB apa saja yang dapat memberikan keuntungan sehingga penerapannya sesuai harapan organisasi terhadap OCB yang dilakukan oleh karyawannya. Berdasarkan pada isu-isu yang telah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja terhadap OCB.

OCB dapat timbul salah satunya karena dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan lebih puas cenderung lebih efektif apabila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas (Robbins 2006). Ketidakpuasan kerja dapat terjadi akibat dari tidak terpenuhinya kebutuhan, harapan atau tujuan yang menjadi motivasi karyawan. Menurut Kerr dan Jernier (1978), salah satu kebutuhan karyawan yang penting adalah adanya kebutuhan afilatif dan sumber penting bagi kepuasan tersebut bersumber dari sebuah kelompok yang kohesif dimana kelompok yang kohesif tersebut dapat memengaruhi produktivitas kelompok (Robbins dan Judge 2011). OCB dapat timbul dikarenakan adanya kepuasan kerja yang dirasakan melalui kohesivitas atau keeratn karyawan dalam suatu kelompok.

Kohesivitas menjadi tantangan bagi PT Agricon saat ini dikarenakan pada tahun 2016 PT Agricon baru membentuk holding dimana tujuh anak perusahaan sebelumnya berjalan secara masing-masing. Harapan perusahaan untuk mengholdingkan Agricon grup agar karyawan merasa bahwa mereka adalah anggota dari Agricon grup bukan lagi membawa nama masing-masing anak perusahaan, sehingga perusahaan berharap kohesivitas ini dapat dirasakan oleh setiap karyawan PT Agricon yang dampaknya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan hasilnya dapat mempengaruhi kesadaran karyawan untuk OCB.

II. Metode Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT Agricon dan pemilihan tempat penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*). Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk menjawab hipotesis dari penelitian ini. Sumber data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden yaitu karyawan PT Agricon dan wawancara dengan pihak terkait langsung dengan responden. Data sekunder diperoleh dari pihak atau orang lain. Sumber data sekunder diperoleh dari buku-buku teks ilmiah mengenai sumber daya manusia yang relevan untuk digunakan, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini yaitu berupa jurnal, tesis, dan disertasi, dan data-data perusahaan lainnya yang diperlukan untuk kepentingan penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diteliti. Pada penelitian ini digunakan teknik *convenience sampling* dalam pemilihan karyawan yang akan dijadikan sampel, dengan syarat karyawan sudah bekerja lebih dari satu tahun. Sementara ukuran sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 120 sampel. Hal ini didukung oleh pernyataan Hair *et al.* (2010) bahwa ukuran sampel pada model yang memiliki lebih sedikit konstruk atau lebih dari tiga variabel yang diamati, maka ukuran sampelnya adalah 100. Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian ini digunakan responden sebanyak 120 untuk mencegah apabila ada data yang hilang atau tidak valid.

II.1. Pengukuran

Penelitian ini mempunyai jenis data kuantitatif yang akan diolah dan dianalisis. Data kuantitatif diolah menggunakan aplikasi *Excel* 2007 untuk membuat tabel frekuensi, melihat data awal responden pada masing-masing variabel secara tunggal dan LISREL 8.8. digunakan untuk analisis SEM.

Kohesivitas merupakan variabel bebas pada penelitian ini, sedangkan kepuasan kerja dan OCB merupakan variabel terikat. Untuk mengukur masing-masing variabel dapat menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden. Variabel kohesivitas diukur dengan menggunakan 16 pertanyaan dimana kuesioner mengacu pada *Group Environment Questionnaire (GEQ)* oleh Carron *et al.* (1985) dan dimodifikasi sesuai dengan objek penelitian. Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert dimana “sangat tidak setuju” diberi nilai (1) sampai “sangat setuju” yang diberi nilai (5). Indikator *Individual Atraction to the Group Social* (ATGS) yaitu untuk melihat ketertarikan individu anggota kelompok pada kelompok dan keterlibatan pribadinya dalam aspek hubungan sosial, diukur dengan menggunakan empat pertanyaan. Indikator *Individual Atraction to the Group Task* (ATGT) yaitu untuk melihat ketertarikan individu anggota kelompok pada kelompok dan keterlibatan pribadinya dalam aspek tugas kelompok, diukur dengan menggunakan empat pertanyaan. Pada indikator *Group Integration Social* (GIS) yaitu untuk melihat persepsi individu anggota kelompok tentang tingkat keterpaduan kelompok meliputi aspek sosial dan untuk mengukurnya dengan menggunakan empat pertanyaan. Indikator *Group Integration Task* (GIT) yaitu untuk melihat persepsi individu anggota kelompok tentang tingkat keterpaduan kelompok meliputi aspek tugas, untuk mengukur indikator tersebut dengan menggunakan empat pertanyaan yang terdapat pada kuesioner.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan total 20 pertanyaan dan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Colquitt *et al.* (2013) yaitu kepuasan pembayaran, promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan dan rekan kerja. Pernyataan kuesioner pada variabel kepuasan disusun berdasarkan pada kesesuaian indikator dan objek penelitian yang digunakan. Masing-masing indikator memiliki empat pertanyaan dimana setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert yaitu dari “sangat tidak puas” yang diberi nilai (1) sampai dengan “sangat puas” yang diberi nilai (5).

Variabel OCB diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Organ *et al.* (2006) dan disusun berdasarkan pada kesesuaian indikator dan objek penelitian. Indikator *altruism* atau perilaku membantu atau kepedulian terhadap rekan kerja dalam menghadapi masalah pada pekerjaan diukur dengan menggunakan empat pertanyaan. Indikator *conscientiousness* atau kesadaran karyawan untuk menaatin peraturan, diukur dengan menggunakan 3 pertanyaan. Indikator *sportmanship* yaitu sikap toleransi terhadap masalah dan gangguan sehari-hari di lingkungan kerja tanpa mengeluh, diukur dengan lima pertanyaan. Indikator *courtesy* atau perilaku sopan santun yang dimiliki karyawan dapat diukur dengan menggunakan empat pertanyaan. Indikator *civic virtue* yaitu sikap bertanggung jawab dan peduli terhadap kehidupan perusahaan dapat diukur dengan menggunakan empat pertanyaan dimana setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala (1) “sangat tidak setuju” dan skala (5) “sangat setuju”.

II.2. Perumusan Hipotesis

Kohesivitas dan *Organizational Citizenship Behavior*

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang tidak memerlukan hukuman dalam kasus pelanggaran dan yang ditampilkan sebagai hasil dari preferensi pribadi (Podsakoff *et al.* 2000). Menurut Sezgin (2005) definisi OCB adalah perilaku yang terlihat sebagai pilihan dari diri sendiri dan secara sukarela, dimana bagi mereka yang berkontribusi diyakini dapat berkontribusi secara efektif dan efisiensi. Dengan demikian anggota kelompok menunjukkan OCB untuk memperkuat solidaritas antara anggota kelompoknya. Sejalan dengan hal tersebut, faktor yang mempengaruhi kohesivitas kelompok dapat terdaftar sebagai kesamaan antara anggota kelompok, ukuran kelompok dan kesulitan dalam bergabung dengan kelompok, keberhasilan kelompok, persaingan dan ancaman eksternal (Beal *et al.* 2003).

Kelompok yang memiliki kekompakan tinggi dapat membentuk identitas kelompok menjadi kuat (Kidwell *et al.* 1997). Dengan demikian, anggota kelompok akan saling membantu dan meningkatkan OCB dalam diri masing-masing individu. Anggota kelompok dapat menjadi panutan dengan menunjukkan OCB terhadap satu sama lain. Mereka juga berpendapat bahwa tingkat kekompakan tergantung pada tingkat pameran OCB dengan anggota kelompok. Kidwell menyatakan bahwa kohesivitas telah diidentifikasi sebagai anteseden situasional yang penting untuk perilaku afilatif seperti OCB karena kelompok yang kohesif dapat menimbulkan identitas sosial yang kuat dan dapat meningkatkan keinginan anggota untuk saling membantu. Kidwell mencatat bahwa kekompakan dapat mempengaruhi OCB yang efeknya lebih besar pada negara yang anggota kelompoknya afektif, anggota kelompok kerja yang kohesif keadaan suasana hatinya lebih positif dari pada anggota kelompok yang non kohesif. Penelitian menurut Bachrach *et al.* (2006) adanya dampak dari saling

ketergantungan tugas antara OCB dan efektivitas kelompok, Bachrach *et al.* juga menyatakan bahwa saling ketergantungan cenderung berinteraksi dengan perilaku menolong untuk mempengaruhi kinerja kelompok.

H₁ : Kohesivitas berpengaruh terhadap OCB.

Kohesivitas dan Kepuasan Kerja

Hubungan antara kohesivitas dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif. Bartkus *et al.* (1997) menyatakan bahwa tingkat kohesivitas kelompok yang semakin tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja meningkat. Terdapat bukti empiris yang kuat antara hubungan keduanya, dimana Bartkus *et al.* (1997) menyatakan bahwa adanya tingkat kohesivitas yang tinggi terkait dengan kepuasan kerja pada pekerja *blue-collar* di Australia. Bartkus *et al.* (1997) juga menemukan korelasi yang positif antara kohesi dan kepuasan dalam universitas kadet militer. Namun menurut Steindhardt *et al.* (2003) hubungan kohesivitas dan kepuasan kerja secara langsung tidak konsisten, dalam penelitiannya menyatakan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara kohesivitas dan kepuasan kerja secara langsung dan perlu adanya variabel antara yaitu stres kerja untuk melihat hubungan antara keduanya. Ketidak konsistenan ini mungkin dapat dipertanggung jawabkan dengan cara bagaimana kohesivitas kelompok di ukur. Hal tersebut di dukung oleh Mudrack (1989) bahwa hubungan kohesi kelompok membangun hubungan dengan komitmen kelompok tugas dimana hasilnya dapat membangun hubungan dengan hasil perilaku seperti produktivitas. Penelitian sebelumnya menggunakan kohesi kelompok sebagai instrument utama dari atraksi interpersonal dalam kelompok. Hasil yang bertentangan diperoleh dengan ukuran yang berbeda sehingga menunjukkan cara mengukur kohesi kelompok dengan menentukan apakah hubungan terhadap kepuasan kerja dapat ditemukan. Ketika kohesi kelompok didefinisikan sebagai atraksi komitmen dalam suatu kelompok, maka hal tersebut memungkinkan membangun suatu keterkaitan hasil yang subjektif seperti kepuasan kerja dari pada produktivitas.

Pada penelitian Urien *et al.* (2016) mengenai hubungan antara ambiguitas peran dan kohesi kelompok untuk memprediksi kepuasan kerja, hasil penelitiannya menegaskan keterkaitan efek langsung dari ambiguitas peran, tugas dan kohesi sosial untuk menjelaskan kepuasan kerja. Kohesi kelompok dan kepuasan kerja tampaknya membangun hubungan yang konsisten diberbagai sampel. Picazo dalam Urien *et al.* (2016) juga mendapatkan hasil adanya hubungan kohesivitas kelompok dengan kepuasan kerja. Namun adapula penelitian yang melaporkan beberapa keinkonsistenan antara kohesi kelompok dengan kepuasan kerja dalam pengaturan industri (Urien *et al.* 2016). Kidwell *et al.* (1997) dalam penelitian tersebut menyatakan semakin tinggi tingkat kekompakan dalam kelompok kerja dapat bertindak sebagai katalis kontekstual bagi proses pertukaran sosial, sehingga individu menjadi lebih puas bertindak berdasarkan kecenderungan mereka untuk menunjukan perilaku keanggotaan organisasi (OCB) terhadap anggota kelompok lainnya. Selain itu hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan besarnya OCB terlihat lebih kuat dalam kelompok yang kohesif.

H₂ : Kohesivitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Asumsi umum dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan OCB berakar pada kepercayaan bahwa hanya karyawan yang merasa sangat puas yang mungkin terlibat dalam OCB karena adanya hubungan timbal balik (Gadot dan Cohen 2004). Asumsi ini mendukung pernyataan Greenberg dan Scott (1996) bahwa teori pertukaran sosial atas perilaku positif atau negatif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan merupakan respon terhadap perlakuan yang mereka terima dari atasan. Pertukaran sosial memiliki hubungan yang kuat antara atasan dan karyawan dan dapat mempertahankan hubungan kerja yang positif dan dapat menimbulkan sentimen positif pada karyawan seperti kepuasan kerja yang akan memberikan inspirasi kepada karyawan untuk terlibat dalam OCB. Asumsi ini telah menginspirasi beberapa peneliti untuk mengetahui secara empiris sejauh mana kepuasan kerja berhubungan dengan OCB. Foote dan Tang (2008) menyatakan penelitiannya mengenai kepuasan kerja dan OCB bahwa keduanya mempunyai hubungan yang positif.

Robbins dan Judge (2015) mengasumsikan kepuasan kerja menjadi penentu utama dari perilaku keanggotaan organisasional pekerja (OCB). Karyawan yang merasa puas seharusnya terlihat berbicara positif mengenai organisasi, membantu rekan kerja, melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaan dan memungkinkan mereka untuk membalas pengalaman positif yang mereka rasakan. Pemikiran tersebut konsisten, bukti menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan OCB dimana orang-orang lebih puas dengan pekerjaannya mungkin lebih terlibat dalam OCB (Hoffman *et al.* 2007), mereka yang merasa rekan kerjanya membantu mungkin lebih terlibat dalam perilaku yang membantu, sedangkan mereka yang memiliki hubungan antagonistik dengan rekan kerja mungkin kurang terlibat dalam perilaku membantu rekan kerja (Chiaburu and Harrison 2008). William dan Anderson (1991) pada penelitiannya menemukan hubungan yang positif antara kepuasan kerja ekstrinsik dan instrinsik pada dimensi dari OCB.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Karakteristik Responden

Pada hasil penelitian dengan menggunakan kuesioner, responden pada penelitian ini merupakan karyawan PT Agricon dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 57 persen dan perempuan sebesar 43 persen. Usia responden memiliki 3 kelompok yaitu pada kelompok usia 33-39 tahun sebesar 33 persen, usia 26-32 tahun sebesar 31 persen, usia ≥ 40 tahun sebesar 25 persen dan usia 19-25 tahun sebesar 11 persen. Masa kerja responden yang bekerja 1-5 tahun dengan persentase sebesar 47 persen, > 10 tahun sebesar 27 persen dan 6-10 tahun sebesar 26 persen. Tingkat pendidikan dengan responden yang memiliki tingkat pendidikan $< S1$ sebesar 35 persen dan $\geq S1$ sebesar 65 persen. Pada tingkat jabatan responden, *staff* sebesar 74 persen, *manager* sebesar 15 persen, *supervisor* sebesar 8 persen dan *executive* sebesar 3 persen.

III.2. Validitas dan reliabilitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar 2003). Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator (dimensi) pada variabel laten (konstruk) memiliki nilai-T muatan faktor lebih besar dari nilai kritis (nilai kritis = 1,96 untuk $\alpha = 5\%$) dan nilai muatan faktor lebih besar (SLF) $\geq 0,05$. hal ini berarti masing-masing indikator tersebut memiliki validitas yang baik terhadap variabel konstruksya, dengan kata lain indikator secara tepat mampu untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Uji reliabilitas menjelaskan kekonsistenan variabel indikator dilihat dari *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE). Indikator pada variabel laten eksogen kohesivitas memiliki reliabilitas yang baik karena nilai CR $> 0,70$ dan nilai VE $> 0,50$. Hal ini berarti bahwa indikator dari kohesivitas mampu memberikan informasi yang diinginkan dan dapat dipercaya (diandalkan) dalam memberikan hasil yang relatif sama (konsisten) apabila dilakukan pengukuran kembali.

Tabel 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas model

| Konstruk | Dimensi | SLF | T | CR | VE |
|----------------|---------|------|-------|------|------|
| Kohesivitas | ATGS | 0,98 | 10,47 | 0,92 | 0,75 |
| | ATGT | 0,90 | 15,41 | | |
| | GIS | 0,72 | 13,08 | | |
| | GIT | 0,85 | 18,21 | | |
| Kepuasan Kerja | S1 | 0,69 | 12,09 | 0,88 | 0,59 |
| | S2 | 0,74 | 7,14 | | |
| | S3 | 0,85 | 7,48 | | |
| | S4 | 0,81 | 7,24 | | |
| | S5 | 0,74 | 6,95 | | |
| OCB | OCB1 | 0,69 | 13,77 | 0,91 | 0,67 |
| | OCB2 | 0,86 | 6,46 | | |
| | OCB3 | 0,85 | 6,83 | | |
| | OCB4 | 0,80 | 6,88 | | |
| | OCB5 | 0,88 | 6,90 | | |

III.3. Analisis SEM

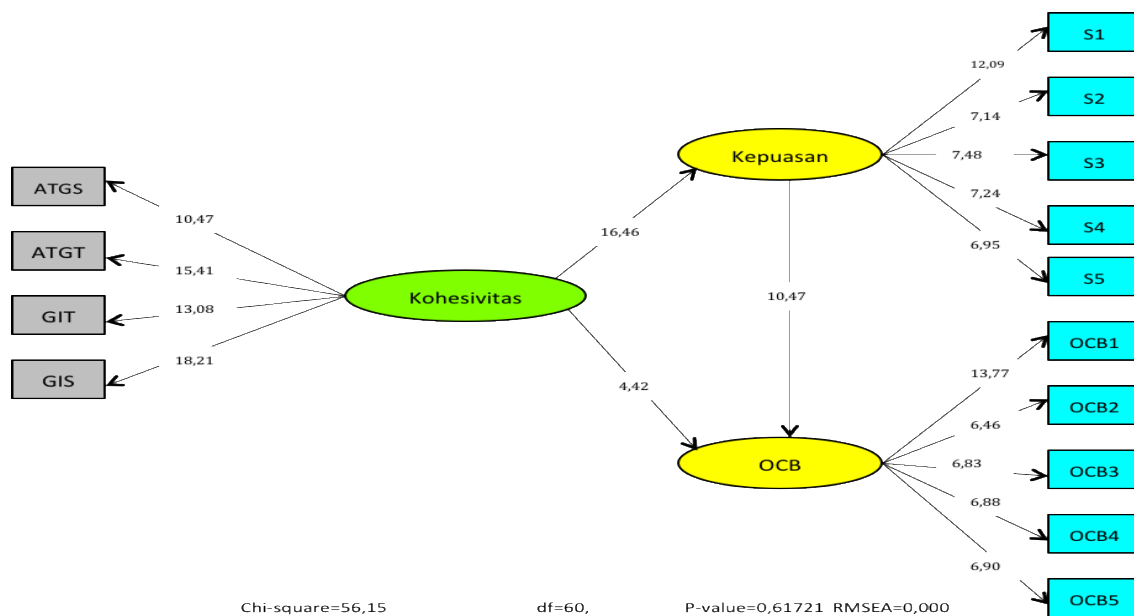
Structural Equation Modeling atau SEM merupakan alat analisis yang digunakan untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel dimana suatu penelitian dapat dianggap sudah baik (*goodness of fit*) apabila nilai dari hasil pengujian model telah memenuhi nilai dari kriteria kesesuaian keseluruhan model yang dipakai. Tabel 2 dibawah ini akan menunjukan nilai dari kesesuaian keseluruhan model terhadap indeks-indeks yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 2. Nilai pengujian model

| Goodness-of-Fit | Cutt-off-Value | Hasil | Kesimpulan |
|--|----------------|-------|------------|
| <i>P-value</i> (X^2 - <i>Chi-square</i>) | $\geq 0,05$ | 0,62 | Good fit |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,00 | Good fit |
| GFI | $> 0,90$ | 0,98 | Good fit |
| IFI | $> 0,90$ | 1,00 | Good fit |
| NFI | $> 0,90$ | 0,98 | Good fit |
| CFI | $> 0,90$ | 1,00 | Good fit |

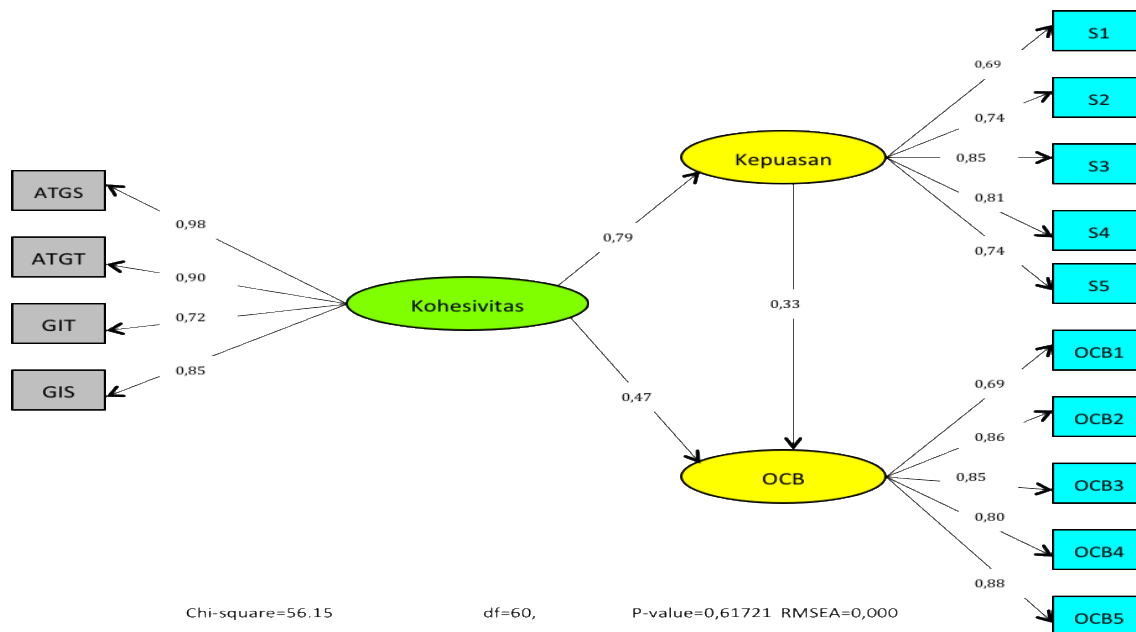
Hasil pengolahan untuk pengujian *goodness of fit* menunjukkan dengan menggunakan pengujian *chi-square* diperoleh kesimpulan *p-value* $0,62 > 0,05$ artinya model yang dihasilkan sudah *goodness of fit*. Salah satu kelemahan dari model SEM adalah sensitif dengan jumlah sampel dimana jumlah sampel yang besar akan cenderung menghasilkan nilai *chi-square* yang tinggi yang mengakibatkan model tidak *goodness of fit*. Oleh karena itu SEM memberikan alternatif penggunaan indikator *goodness of fit* yang lain. Kriteria RMSEA menghasilkan nilai $0,00 \leq 0,08$ artinya model yang dihasilkan sudah *good fit*. Penggunaan kriteria *goodness of fit* lainnya yaitu GFI, IFI, NFI dan CFI menghasilkan nilai $> 0,90$ artinya model yang dihasilkan sudah *goodness of fit*. Karena hasil kesimpulan beberapa indikator menghasilkan kesimpulan model *goodness of fit* maka pengujian hipotesis teori dapat dilakukan.

Tingkat signifikansi hubungan antar variabel menunjukkan bahwa seluruh indikator (dimensi) pada variabel laten (konstruk) memiliki nilai-T muatan faktor lebih besar dari nilai kritis (nilai kritis = 1,96 untuk $\alpha = 0,05$) dan nilai muatan faktor lebih besar ($SLF \geq 0,05$). Hal ini berarti masing-masing indikator tersebut memiliki validitas yang baik terhadap variabel konstraknya, dengan kata lain indikator secara tepat mampu untuk mengukur konstruk yang dimaksud.



Gambar 1. Nilai uji signifikansi (T-test) model pengukuran

Model struktural dan nilai estimasi faktor muatan model (*standardized loading factor*) digunakan untuk mengukur besar pengaruh antar variabel laten atau bobot antara indikator terhadap variabel laten dengan nilai maksimum 1 dari data yang telah diolah.



Gambar 2. Diagram nilai estimasi faktor muatan model pengukuran

Variabel kohesivitas terdiri dari empat dimensi yaitu *Individual Attraction to The Group-Social* (ATGS), *Individual Attraction to The Group-Task* (ATGT), *Group integration-Social* (GIS) dan *Group integration-Task* (GIT) pada Gambar 2 dapat dilihat pada dimensi ATGS memiliki nilai koefisien faktor muatan (SLF) paling tinggi yaitu sebesar 0,98, sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini pada variabel kohesivitas dicirikan oleh dimensi ATGS dimana adanya ketertarikan individu anggota kelompok pada kelompok dan keterlibatan pribadinya dalam aspek hubungan sosial.

Variabel kepuasan kerja dengan dimensi pembayaran (S1), kesempatan promosi (S2), pekerjaan (S3), atasan (S4) dan rekan kerja (S5) pada dimensi pekerjaan itu sendiri (S3) memiliki koefisien faktor muatan (SLF) paling tinggi yaitu sebesar 0,81, lalu kepuasan terhadap atasan (S4) sebesar 0,81, kepuasan terhadap kesempatan promosi (S2) 0,74, kepuasan terhadap rekan kerja (S5) sebesar 0,74 dan kepuasan terhadap pembayaran (S1) sebesar 0,69. Dapat disimpulkan bahwa dimensi terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki nilai yang paling besar pada variabel kepuasan kerja dimana kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi faktor yang paling tinggi dalam menentukan kepuasan kerja pada diri karyawan.

Variabel OCB dengan dimensi *altruism* (OCB1), *conscientiousness* (OCB2), *sportsmanship* (OCB3), *courtesy* (OCB4) dan *civic virtue* (OCB5). Dimensi *civic virtue* memiliki koefisien faktor muatan (SLF) paling tinggi yaitu sebesar 0,88, lalu *conscientiousness* sebesar 0,86, *sportsmanship* sebesar 0,85, *courtesy* sebesar 0,80, dan *altruism* sebesar 0,69. Dapat disimpulkan bahwa dimensi terhadap *civic virtue* memiliki nilai yang paling besar pada variabel OCB yang artinya sikap bertanggung jawab karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan organisasi menjadi faktor yang paling besar dalam pembentukan OCB di PT Agricon.

III.4. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh terhadap kepuasan dan OCB. Kepuasan dipengaruhi oleh kohesivitas sebesar 0,79, artinya semakin tinggi kohesivitas maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kohesivitas berpengaruh positif terhadap OCB sebesar 0,47 artinya semakin baik kohesivitas maka semakin meningkatkan OCB. Kepuasan berpengaruh positif terhadap OCB sebesar 0,33 artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin meningkatkan OCB. Kohesivitas juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan sebesar 0,26 artinya semakin baik kohesivitas maka kepuasan kerja semakin tinggi sehingga dapat meningkatkan OCB. Pengolahan data dengan menggunakan SEM menunjukkan hasil *path diagram* yang merupakan keluaran dari perangkat lunak LISREL 8,8 sebagaimana Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hasil estimasi model SEM

| Variabel | Standardized loading faktor | | t-hit > 1,96 | Kesimpulan |
|------------------------|-----------------------------|----------------|---------------|------------|
| | Langsung | Tidak Langsung | | |
| Kohesivitas → Kepuasan | 0,79 | - | 16,46 | Signifikan |
| Kohesivitas → OCB | 0,47 | - | 4,42 | Signifikan |
| Kepuasan → OCB | 0,33 | - | 2,09 | Signifikan |
| Kohesivitas → OCB | - | 0,26 | 2,18 | Signifikan |

Pengaruh kohesivitas terhadap OCB

Hasil uji-t antara kohesivitas dan OCB berdasarkan Tabel 3 diperoleh t-hitung sebesar 4,42. Dimana apabila nilai t-hitung > t-tabel 1,96 maka H_1 diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh langsung positif terhadap OCB dengan nilai *loading factor* sebesar 0,47, artinya semakin erat kohesivitas didalam perusahaan maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat. Hasil ini dapat disimpulkan apabila kohesivitas yang terjadi di PT Agricon memiliki hubungan secara langsung pada terbentuknya perilaku OCB pada diri karyawannya. Dengan demikian, perusahaan perlu mengetahui hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan kohesivitas didalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk menerapkan OCB yang dampaknya dapat menguntungkan bagi perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Kidwell *et al.* (1997) bahwa kohesivitas dinyatakan sebagai antesenden situasional yang penting untuk perilaku afilatif atau hasrat untuk memiliki hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab seperti OCB. Kelompok yang kohesif dapat menimbulkan identitas sosial yang kuat dan dapat meningkatkan keinginan anggota untuk saling membantu. Hal ini sejalan pula dengan hasil penelitian Pramusari (2009) yang menyatakan bahwa kohesivitas dan OCB memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Selain itu, hasil dari uji-t secara tidak langsung menunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh tidak langsung positif terhadap OCB dengan nilai estimasi faktor muatan model sebesar 0,26. Berdasarkan nilai estimasi faktor muatan model, kohesivitas berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,26 artinya semakin tinggi tingkat kohesivitas maka kepuasan kerja

meningkat dan penerapan OCB pada masing-masing anggota organisasi dapat meningkat pula.

Pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja

Hasil uji-t antara kohesivitas dan kepuasan kerja berdasarkan gambar 3 diperoleh t-hitung 16,46 dimana nilai t-hitung > t-tabel 1,96 maka H_2 diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi faktor muatan model sebesar 0,79, hal ini menerangkan bahwa apabila kohesivitas dalam suatu organisasi meningkat maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada PT Agricon akan meningkat pula. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian Bartkus *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa hubungan antara kohesivitas dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif sehingga tingkat kohesivitas kelompok yang semakin tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja yang meningkat. Pada penelitian Urien *et al.* (2014) menyatakan pula mengenai hubungan kohesi kelompok untuk memprediksi kepuasan kerja dimana hasil penelitian tersebut menegaskan adanya pengaruh secara langsung antara kohesivitas sosial maupun kohesivitas tugas terhadap kepuasan kerja. Sehingga, dapat dinyatakan pula bahwa kohesivitas kelompok dan kepuasan kerja dapat membangun hubungan yang konsisten diberbagai sampel (Urien *et al.* 2014).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB

Hasil uji-t antara kepuasan dan OCB berdasarkan Tabel 3 diperoleh t-hitung 2,09 dimana nilai t-hitung > t-tabel 1,96 maka H_3 diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB dengan nilai estimasi faktor muatan model sebesar 0,33, artinya apabila karyawan PT Agricon merasakan peningkatan pada kepuasan kerjanya maka penerapan perilaku OCB pada diri karyawan akan meningkat pula. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hoffman *et al.* (2007) bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan OCB dimana orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya akan lebih terlibat dalam penerapan perilaku OCB. Selain itu Robbins dan Judge (2015) mengasumsikan kepuasan kerja menjadi penentu utama dari perilaku keanggotaan organisasional karyawan (OCB), karyawan yang merasa puas seharusnya akan terlihat berbicara positif mengenai organisasi, membantu rekan kerja, melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaan dan memungkinkan mereka untuk membalas pengalaman positif yang mereka rasakan. Adapun pernyataan yang dilakukan oleh Gobel (2008), Ristiana (2013) dan Timur (2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, dimana orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya akan lebih terlibat dalam penerapan perilaku OCB sehingga apabila kepuasan kerja karyawan tinggi maka OCB yang diterapkan oleh karyawan akan meningkat pula.

IV. Kesimpulan

Penelitian mengenai pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan PT Agricon dapat disimpulkan bahwa semakin erat kohesivitas karyawan yang ada di dalam perusahaan maka semakin karyawan itu sendiri menunjukkan OCB yang lebih tinggi. Kohesivitas memiliki pengaruh yang signifikan dan

positif terhadap kepuasan kerja maka semakin erat tingkat kohesivitas maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan. Kohesivitas dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap OCB. Semakin erat kohesivitas yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi akan terlibat dalam penerapan OCB pada lingkungan kerjanya.

Upaya yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen PT Agricon yaitu secara berkala melakukan kegiatan yang dapat mendekatkan anggota dan divisi agar saling mengenal dan terlibat dalam aktivitas kelompoknya atau pada kegiatan antara divisi, karyawan dapat melatih kerjasama dengan anggota kelompok, mengasah kemampuan, memberikan semangat dan toleransi, meningkatkan produktivitas dan menumbuhkan rasa kebersamaan. Kegiatan untuk mendekatkan masing-masing anggota didalam perusahaan dapat pula mempengaruhi perilaku OCB karyawan apabila karyawan sudah saling mengenal satu sama lain. Dikarenakan ketertarikan individual pada kelompok sosial memiliki pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan kohesivitas namun kenyataannya ketertarikan individual pada kelompok sosial itu sendiri masih rendah dirasakan oleh karyawan.

Pada variabel kepuasan kerja dimensi kepuasan pada pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *loading faktor* yang paling besar yaitu sebesar 0,85, hal ini menjadi sangat penting bagi perusahaan karena kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sudah sangat bijak dalam pemberian beban tugas atau target pada tugas itu sendiri dapat diselesaikan oleh karyawan PT Agricon sehingga hal ini perlu dipertahankan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu merumuskan kembali deskripsi pekerjaan masing-masing karyawan agar pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan memiliki beban tugas dan tantangan yang sanggup untuk dilakukan oleh karyawannya.

Figur pimpinan lebih berperan dalam penerapan OCB karena pimpinan dapat menjadi panutan bagi karyawan untuk melakukan dan mempengaruhi OCB sehingga apabila karyawan melihat pimpinan melakukan OCB maka terbentuklah OCB di dalam diri karyawan. Namun, penerapan OCB perlu dikondisikan oleh perusahaan dengan memberikan *reward* atau sanksi agar karyawan melakukan OCB dan perusahaan perlu memastikan kembali bahwa karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan empat pilar yang menjadi kunci bagi keberhasilan PT Agricon.

Civic virtue menjadi indikator yang paling berpengaruh terhadap pembentukan OCB di PT Agricon, oleh karena itu perusahaan harus mempertahankannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dengan menyumbangkan ide baru untuk mengembangkan metode baru pada produk perusahaan dan karyawan dilibatkan untuk berpartisipasi dalam pertemuan unit kerjanya sehingga membantu koordinasi diantara kelompok dan secara potensial dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi kelompok kerja.

Berdasarkan pada keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini, adapun saran yang berikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya, yaitu kohesivitas perlu terus dibangun oleh perusahaan dikarenakan kohesivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja dan karyawan yang merasa puas akan secara sadar menerapkan OCB pada

dirinya sendiri. Kohesivitas dapat terjadi di suatu perusahaan apabila seorang pimpinan memiliki *leadership*, oleh sebab itu sikap kepemimpinan dari atasan perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Adapun saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dengan memperluas objek penelitian pada industri sejenis (agrochemical) untuk mendapatkan gambaran mengenai OCB karyawan pada industri yang sama, menambahkan dan menggunakan variabel yang dapat mempengaruhi OCB lainnya seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan melihat tingkat kohesivitas dengan responden yang diteliti berada didalam satu divisi.

V. Daftar Pustaka

- Bartkus KR, Howell RD, Parent CRM, Hartman CL. 1997. Managerial antecedents and individual consequences of group cohesiveness in travel service selling. *Journal of travel research*. 56-62.
- Bachrach DG, Powell BC, Collins BJ, Richey RG. 2006. Effects of task independence on the Relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*. 91(6): 1396-1405.
- Beal DJ, Cohen R, Burke MJ, McLendon CL. 2003. Cohesion and performance in groups: a metaanalytic clarification of construct relation. *Journal of Applied Psychology*, 88(6): 989-1004.
- Bolino MC, Turnley WH, Gilstrap JB, Suazo MM. 2010. Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organisational Behaviour*. 31: 835-855. doi: 10.1002/job.635.
- Carron AV, Widmeyer WN, Brawley LR. 1985. The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*. 7: 244-266.
- Carron AV, Eys MA, Loughhead T, Bray SR. 2009. Development of a cohesion questionnaire for youth: the youth sport environment questionnaire. *Sport and Exercise Psychology*. 31: 390-408.
- Chiaburu DS, Harrison DA. 2008. "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effect on perception. Attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied psychology*. 93(5): 1082-1103.
- Colquitt J, Lepine J, Wesson MJ. 2013. *Organization Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Footte DA, Tang TL. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self- Directed Teams?. *Management Decision*. 46(6): 933-947.
- Gadot EV, Cohen A. 2004. *Citizenship and management in public administration: integrating behavioural*. London (UK): Edward Elgar Publishers.
- Gobel LV. 2008. Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pegawai walikota Gorontalo [tesis]. Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada.
- Greenberg J, Scott KS 1996. Why do employees bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In: Staw BM and Cummings LL. (Eds). *Research on Organizational Behavior*. 18: 111-66.

- Hair JF Jr, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey (US): Pearson Prentice Hall.
- Heilman ME, Chen JJ. 2005. Same behaviour, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 90(3): 431-441. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.431.
- Hoffman BJ, Blair CA, Maeriac JP, Woehr DJ. 2007. Expanding the criterion domain? a quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*. 92(2): 555-566.
- Katz D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9: 131-133.
- Kerr S, Jermier JM. 1978. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22: 375-403.
- Kidwell RE, Mossholder KW, Bennett N. 1997. Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*. 23(6): 775-793.
- Mudrack PE. 1989. Group cohesiveness and productivity: a closer look. *Human Relations*. 42(9): 771-785.
- Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Blume BD. 2009. Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1): 122-141. doi: 10.1037/a0013079.
- Podsakoff PM, Mackenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- Ristiana MM. 2013. Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar [tesis]. Surabaya (ID): Untag Surabaya.
- Robbins SP, Judge TA. 2015. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Robbins SP, Judge TA. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey (US): Pearson Education, Inc.
- Robbins SP. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta (ID): PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Şeşen H, Soran S, Caymaz E. 2014. Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Busines and Social Science*. 5(5): 125-135.
- Sezgin F. 2005. Organizational citizenship behaviours: A conceptual analysis and some inferences for the schools. *Gazi University, Journal of Gazi Educational Faculty*. 25(1): 317-339.
- Simamora H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Steinhardt MA, Dolbier CL, Gootlieb NH, McCalister KT. 2003. The relationship between hardiness, supervisor, support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*. 17(6): 382-389.
- Tabassum R. 2016. The study of relationship between dimensions of

- organizational citizenship behavior and gender difference. *Science Technology and Management*. 5(2): 30-38.
- Timur AM. 2014. Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di kodim 0734/YKA [tesis]. Yogyakarta (ID): Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Umar H. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Urien B, Osca A, Salmones LG. 2016. Role Ambiguity, Group Cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study From Mexico and Spain. Article in Press.
- Williams LJ, Anderson SE, 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *Journal of Management*. 17(3): 601-617.